

# La ordenación pendiente: museos en Álava

## The management unresolved: museums in Alava

ROBERTO GÓMEZ DE LA IGLESIA

Consultora c2+i, cultura, comunicación, innovación. Consultora Conexiones Improbables  
C/Manuel Iradier, 2, 2.º dcha., 01005 Vitoria-Gasteiz  
rgomezdelaiglesia@c2masi.com

Recibido: 20-01-2012. Aceptado: 01-05-2012

**RESUMEN.** El Plan Director de Museos de Álava supuso un original enfoque al necesario proceso de ordenación, mejoras y socialización de los museos de Álava, en una visión necesariamente de conjunto con los otros dos territorios del País Vasco. Pero nunca se llegó a aplicar de manera íntegra. Tres son sus elementos fundamentales. Un elemento temático: el o los discursos globales en torno a los cuales pueden ordenarse los museos, colecciones y espacios patrimoniales de Álava, que deben tener sentido tanto desde una perspectiva de comunicación al exterior como desde una lógica de organización interior. Un elemento organizativo: la red como sistema de gestión del conjunto de museos, colecciones y espacios patrimoniales del territorio, en diferentes niveles, que garantice el aprovechamiento de sinergias, mejore la coordinación entre museos, favorezca la definición y coherencia de los discursos individuales y contribuya a optimizar los recursos existentes. Y un principio básico: la gestión del patrimonio (investigación, documentación, protección, rehabilitación y mantenimiento) no tiene por qué ir ligada a su socialización (comunicación, difusión, presentación, interpretación, transmisión pedagógica...).

**PALABRAS CLAVE:** ordenación, museos, socialización, plan director, red, patrimonio cultural y natural, territorio.

**ABSTRACT.** The Master Plan of Álava Museum was a unique approach to the necessary process management, improvement and socialization of the Museums of Álava. It has a vision necessarily in conjunction with the other two provinces of the Basque Country. But it was never applied in full. There are three fundamental elements. A thematic element: the global discourse around which can be sorted museums, collections and heritage sites of Álava that must make sense both from a communication to outside and from a logic of internal organization. An organizational element: the network as a whole management system of museums, collections and heritage sites of the territory at different levels, to ensure the use of synergies, to improve the coordination between museums and the definition and consistency of individual speeches and to optimize the existing resources. And a basic principle: heritage management (research, documentation, protection, rehabilitation and maintenance) have not to be linked to their socialization (communication, dissemination, interpretation, educational transmission...).

**KEYWORDS:** management, museums, socialization, master plan, net, cultural and natural heritage, territory.

### 1. Unas notas previas

Quienes ejercemos la consultoría en el ámbito de la cultura estamos acostumbrados, como otros consultores que trabajan prioritariamente para organizaciones del sector público, a ver cómo gran parte de nuestras propuestas caen en saco roto con

el tiempo. A veces las propuestas son poco posibilistas o reclaman tal grado de ambición y acuerdo político que las hacen prácticamente inviables. En otros casos las propuestas son medidas, equilibradas, posibles, aceptadas por los agentes privados del sector y despiertan un alto grado de acuerdo técnico

entre los grupos políticos..., pero, bien el calendario electoral, bien la no conveniencia de mostrar demasiado acuerdo entre oposición y gobierno, bien prioridades de urgencia o bien desinterés de los líderes institucionales por la cultura, sus procesos y sus manifestaciones hacen que buenos proyectos parezcan condenados a dormir el sueño de los justos.

Algo así le ha pasado al Plan Director de Museos de Álava, que explico en estas páginas con el visto bueno de la diputada de Cultura de la Diputación Foral de Álava en ejercicio en el momento de escribir este texto, Malentxo Arruabarrena (del Partido Nacionalista Vasco), con voluntad de resucitar todo aquello que aún sea útil para los museos alaveses y vascos en general.<sup>1</sup>

Dicho plan director, que tuve el gusto de dirigir en mi anterior etapa como consejero delegado del Grupo Xabide,<sup>2</sup> fue una adjudicación realizada en el 2005 por el Departamento de Cultura de la Diputación Foral de Álava, a cuyo mando estaba Federico Verástegui, independiente en el gobierno foral del Partido Popular. Y especifico la adscripción política de los protagonistas porque a veces sorpresas te da la vida. Aquel equipo foral de cultura apostó por un plan realista pero atrevido, finalizado en vísperas de elecciones tras más de un año de trabajo intenso y de haber sido contrastado con el sector, y decidió no someterlo a las Juntas Generales de Álava ni a la opinión pública en tiempos de zozobra para evitar que se quemase y acabase en un cajón (aguantando tensiones electorales de carácter interno). Noble propósito..., pero acabó en un cajón. Con la llegada del Gobierno de coalición nacionalista se hizo cargo de la cartera de Cultura Lorena López de Lacalle, de Eusko Alkartasuna (partido que hoy forma parte de la coalición Bildu), y no mostró ningún interés por el tema (aunque sí abordó durante su mandato algunos asuntos candentes, como un supuesto fraude en determinados hallazgos en el yacimiento romano de Iruña-Veleia). Durante su mandato de casi cuatro años solo dispuse de veinte minutos (con algunas interrupciones por llamadas y firmas varias) para intentar explicar en qué con-

sistía el amplio y ambicioso estudio elaborado a solicitud de su institución.

La realidad es que en su momento este fue el primer plan de ordenación (y algo más) que se elaboró en los territorios históricos vascos. El Gobierno Vasco (cuyo Departamento de Cultura estaba en manos del PNV) quiso en aquel momento apoyarse en la experiencia alavesa (con el beneplácito de un gobierno foral del PP) para impulsar un plan de ordenación general para el País Vasco. Pero, como suele ser habitual en este pequeño pero diverso y, a veces, convulso país, resultó imposible. Bizkaia (cuyo departamento de Cultura estaba también en manos del PNV) andaba en aquellos momentos dilucidando el papel de la Diputación Foral en algunos museos compartidos con el Ayuntamiento de Bilbao y cómo estructurar la propiedad y gestión de un nuevo Museo Arqueológico de Bizkaia (ya en funcionamiento), y no veía oportuno participar en un plan de ordenación global. Igual punto de vista, aunque por distintas razones, tenía Gipuzkoa (cuya dirección de Cultura estaba entonces adscrita al diputado general también del PNV), que había dibujado un teórico plan de ordenación (bastante vago desde nuestro modesto punto de vista y poco explicitado, tratándose casi de una mera descripción de voluntades) con unas lógicas que le hacía no necesitar una ordenación a nivel de país.

Paradojas de la vida, el plan alavés acabó paralizado, mientras que en las siguientes legislaturas los equipos de cultura de Bizkaia y Gipuzkoa (también en manos del PNV) han abordado procesos de ordenación muy diferentes y que responden a necesidades y prioridades realmente diversas pero dando pasos en firme. En el caso de Bizkaia, se trata más de una ordenación de los museos propios y lugares patrimoniales de gestión foral (con la constitución de una entidad pública empresarial orientada a ese objeto), mientras que Gipuzkoa ha abordado un proceso mucho más global e integrador de la oferta museística y patrimonial global del territorio, independientemente de la titularidad de los equipamientos.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> En el momento de publicar este artículo ha cambiado el equipo de gobierno foral, siendo diputada de Cultura Iciar Lamarain, del Partido Popular.

<sup>2</sup> El Plan Director de Ordenación de Museos de Álava fue elaborado por Grupo Xabide bajo la dirección de Roberto Gómez de la Iglesia. En él participaron también como consultores Izaskun Albizu, Miren Vives e Iñaki López de Aberasturi.

<sup>3</sup> Tuve la oportunidad de participar en la primera fase del plan de ordenación de museos de Gipuzkoa, desarrollado por el Grupo Xabide, y se trató de un proceso con resultados realmente singulares, donde destaca la convivencia de un criterio cronológico con otro temático, con el liderazgo indiscutible del Museo San Telmo en San Sebastián, la creación de Gordailu (un servicio de almacenamiento, tratamiento y difusión del patrimonio mueble de Gipuzkoa) y una apuesta por la presencia digital de los museos y los museos virtuales con el proyecto Gipuzkoa Geroztik.

## 2. El Plan Director de Ordenación de Museos de Álava (2005-2007). Un resumen

### 2.1. Objetivos y ámbito de actuación

El Plan Director de Museos de Álava pretendía ser una herramienta básica para la toma de decisiones concernientes a la planificación, diseño y distribución de recursos del mapa futuro de museos del territorio en un horizonte temporal de seis años. Los objetivos específicos que se pretendían alcanzar con él eran los siguientes:

- Ofrecer un marco estratégico del mapa futuro de museos al que se quería llegar que permitiera orientar las directrices del Departamento Foral de Cultura en esa dirección.
- Diagnosticar las necesidades y los elementos-fuerza en el mapa de museos de aquel momento (2005-2006) para llegar a subsanar las primeras y potenciar los segundos en el mapa futuro.
- Sugerir líneas de actuación diseñadas para conducir el cambio desde la situación diagnosticada a la situación futura deseada.
- Priorizar las líneas de actuación y estimar los recursos que pudiesen llegar a consumir, contribuyendo a realizar una planificación de los mismos en el tiempo.
- Ser un instrumento de debate y contraste para lograr el consenso en las decisiones de los diferentes agentes institucionales, en el seno de la Diputación Foral de Álava, con competencias en materia de patrimonio en general y museos en particular.

El ámbito nuclear (primer nivel) del plan director incluyó a aquellos museos de titularidad propia de la Diputación Foral de Álava y, por ello, los contenidos del plan se les aplicarían de forma prioritaria, íntegra y directa (Museo de Arqueología, Museo de Armería, Museo de Naipes, Yacimiento de Iruña-Veleia, Yacimiento de la Hoya, Museo de Ciencias Naturales y Museo de Bellas Artes). Dentro de estos, sin embargo, el nuevo Museo de Arqueología y Naipes en ejecución en aquel momento (ya en funcionamiento bajo la denominación de Bibat) quedaba, por lo mismo, fuera del alcance práctico (aunque no filosófico) del plan.

Un segundo nivel de aplicación, menos directa y con un nivel de cobertura variable en función de cada caso, integraría a museos de titularidad de



Fig. 1. Bibat. (© QUINTAS)

Fig. 2. Artium-Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo. (© QUINTAS)

Fig. 3. Salinas de Añana. (© QUINTAS)

entidades independientes con las que la Diputación Foral de Álava mantenía (y mantiene) convenios de colaboración o formaba parte de sus órganos de gobierno (Artium-Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo, Museo Diocesano de Arte Sacro y Museo de los Faroles, Museo Etnográfico de Artzeniega, Museo de Gastronomía Vasca, Museo de Alfarería, Torre de los Varona-Colección Heráldica, Museo del Solar de los Ayala-Quejana, Museo Etnográfico Usatxi de

Pipaón, Museo Etnográfico de Oion, Museo Etnográfico Félix Murga de Amurrio, Museo Etnográfico de Laguardia, Museo Etnográfico de Zaldondo, Museo del Agua de Sobrón, otros museos y centros interpretativos en proyecto).

El tercer nivel de aplicación, más periférico e indirecto, se extendería a una tipología no de museo, sino de espacio patrimonial gestionado por entidades independientes o por el servicio de patrimonio de la Diputación Foral de Álava que de forma más débil e indirecta podrían verse afectadas por las disposiciones del plan director, sobre todo en materia de socialización (torre de Fontecha, castillos altomedievales, torre Urbina Basabe, salinas de Añana, basílica de Armentia, catedral de Santa María y otros proyectos patrimoniales).

Así, el plan director sobrepasaba, en algunas materias, su campo de actuación natural, los museos, en su interés por generar interrelaciones potentes entre el patrimonio alavés (en todas sus formas) y el territorio.

En cuanto al ámbito de aplicación en el tiempo, el plan director se diseñó teniendo en cuenta un horizonte temporal de seis años, tiempo que se consideraba apropiado para poder empezar a desarrollar las líneas estratégicas que se proponían en el plan y los programas de actuación, y que no implicaba demorar en exceso acciones que pudieran causar costes de oportunidad al obligar a desaprovechar oportunidades que pudieran darse en el entorno externo a los museos.

## 2.2. Marco estratégico

El Plan Director de Museos de Álava propugnaba para los museos una filosofía expresada en el siguiente decálogo de principios orientadores:

- 1) *Museo como medio vs. museo como fin.* Se necesita tener presente que el museo y sus funciones internas, aunque tradicionalmente han constituido el eje fundamental de su propia definición y de la medida de su excelencia dentro del sector, no son en sí mismos un fin sino un instrumento, un soporte para transmitir conocimiento, experiencias, sensaciones y emociones a la ciudadanía.
- 2) *Museos orientados a la ciudadanía vs. museos orientados al sector.* Los mejores museos son aquellos que llegan y atraen a sus públicos y se adaptan a sus necesidades de interpretación, de servicios y de interacción, dando por so-

brentendida la calidad en la gestión patrimonial que realizan. Están pensados para responder a las necesidades y al reconocimiento de la ciudadanía y no tanto al de otros profesionales del sector.

- 3) *Museos de experiencias vs. museos de exposición.* Los museos modernos se entienden como activos más que pasivos, provocadores de reacciones en sus públicos más que meros espacios transitables, generadores de experiencias más que soportes de información, comunicadores interactivos antes que unidireccionales, reflejando de esta forma las mismas inquietudes que muestra hoy en día la sociedad en la que se enraízan.
- 4) *Museos «sentidos» por la población vs. museos alejados.* Los museos no pueden ser impuestos por motivos (políticos, estéticos, competitivos...) ajenos a la forma de sentir de la ciudadanía si se quiere que esta participe en ellos y los dote de vida y sentido. Antes bien, los museos deben ser capaces de enlazar con el componente emocional de la sociedad para ser validados por ella.
- 5) *Concentración, visibilidad y excelencia vs. dispersión, anonimato y «cumplimiento de expediente».* Se parte de la idea de que, en el caso de los museos, la concentración geográfica, espacial, de recursos, de colecciones, etcétera, favorece la visibilidad y prepara el camino de la excelencia. Un mapa de museos disperso donde existe gran número de referencias que apenas comunican su existencia y cuya razón de ser pretende «cumplir el expediente» o responder a un «aquí también tenemos» no parece probable que pueda alcanzar de forma uniforme el grado de calidad y servicio a la sociedad necesario para convertirse en un referente en el mapa cultural de nuestro entorno. En este caso, la dimensión es importante.
- 6) *Museos dialogantes culturales vs. museos «ombliguistas».* Existe una gran oportunidad de generar valor añadido para aquellos museos que logren trascender su concentración en sí mismos y su aislamiento del resto de realidades sociales y culturales y que logren estar en sintonía con lo que ocurre a su alrededor, ser receptivos al medio y estar preparados para colaborar con otros elementos patrimoniales, culturales o no, con otras manifestaciones artísticas, con otro tipo de eventos del entorno cercano.

- 7) *Museos coordinados vs. museos aislados.* La coordinación de los museos es fundamental a la hora de optimizar recursos económicos y humanos, crear sinergias en comunicación, divulgación y didáctica, escalar el impacto de las actuaciones, ampliar el interés de la oferta con acciones multidisciplinares, mejorar la capacitación de los profesionales del sector, etcétera.
- 8) *Generación de recursos vs. administración de presupuestos.* Los museos deberían ser más proactivos a la hora de generar los recursos que contribuyan a su propio sostenimiento, en lugar de limitarse a la mera administración de un presupuesto. Para ello, sería necesario adoptar una orientación paralela a la visión empresarial de la iniciativa privada, aunque no necesariamente con los mismos objetivos.
- 9) *Gestión por proyectos vs. gestión funcional.* La delimitación de competencias de la estructura organizativa funcional limita la posibilidad de generar proyectos transversales y multidisciplinares. Si a ello añadimos una fuerte jerarquización y la cultura funcionarial en el caso de algunos de los museos públicos, resulta muy difícil involucrar a las personas que trabajan en los museos en cualquier acción que trascienda su bien definido ámbito de responsabilidad. Sin embargo, una estructura organizativa más plana y que implique la gestión por proyectos permite que las personas tomen parte con diferentes atribuciones en diversos proyectos y que sus objetivos se cifren en términos de éxito de los mismos. Con esto resulta más sencillo fomentar la colaboración y la motivación.
- 10) *Museo dinamizador territorial vs. museo contenedor.* Los museos pueden y deben asumir cierto protagonismo como motores de desarrollo futuro en lugar de mantenerse como contenedores o vitrinas del pasado. Las tendencias actuales sociológicas en cuanto a hábitos de consumo, de ocio y turismo parecen abrir una vía en este sentido. Sin embargo, merece la pena matizar que el desarrollo territorial viene dado por la interrelación de un conjunto de variables (infraestructuras, oferta turística, oferta cultural y natural, etcétera) y que no pueden generarse expectativas excesivas ante la presencia de una sola de estas variables. Aun así, el museo ha de estar implicado en el desarrollo del territorio.

De esta forma, el Plan Director de Museos de Álava enunciaba la misión, o razón de ser, del mapa futuro de museos como «provocar la generación de experiencias<sup>4</sup> en la ciudadanía a partir de la gestión del patrimonio cultural alavés y su adecuada musealización, a través de servicios orientados al visitante como principal protagonista, que pongan en valor dicho patrimonio, con una oferta coordinada, suficientemente diferenciada y de calidad, y contribuyendo al desarrollo cultural y económico de la sociedad alavesa».

El Plan Director de Museos de Álava proponía una visión o posicionamiento de futuro de los museos, donde estos pudiesen «Articularse en una red de museos, queridos por la población alavesa, que promuevan una oferta cultural diferencial e innovadora, altamente atractiva, que sea referente en el mapa cultural del entorno geográfico y relacional, donde actuaciones culturales, turísticas y de desarrollo territorial, puedan integrarse en un modelo de gestión autónomo con la participación activa de diversas entidades públicas y privadas»

### 2.3. Bases del futuro mapa de museos de Álava

La propuesta de configuración para el futuro mapa de museos de Álava seleccionada en este plan director estaba compuesta por tres elementos básicos:

- *Un elemento temático:* los discursos globales en torno a los cuales pueden ordenarse los museos, colecciones y espacios patrimoniales de Álava, que deben tener sentido tanto desde una perspectiva de comunicación al exterior como desde una lógica de organización interior.
- *Un elemento organizativo:* la red como sistema de gestión del conjunto de museos, colecciones y espacios patrimoniales del territorio, en diferentes niveles, que garantice el aprovechamiento de sinergias, mejore la coordinación entre museos, favorezca la definición y coherencia de los discursos individuales y contribuya a optimizar los recursos existentes.
- *Un principio básico:* la gestión del patrimonio (investigación, documentación, protección, rehabilitación y mantenimiento) no tiene por qué

<sup>4</sup> El concepto de «generar experiencias» engloba la transmisión de interpretaciones del conocimiento, estímulos estéticos, sensaciones, sentimientos, emociones, valores y percepciones, enriquecedores para el individuo y la sociedad.



ir ligada a su socialización (comunicación, difusión, presentación, interpretación, transmisión pedagógica, etcétera).

Así, el Plan Director de Museos de Álava defendía la necesidad de un discurso que englobase el patrimonio material e inmaterial de Álava en su sentido amplio (patrimonio histórico-artístico mueble e inmueble, patrimonio cultural inmaterial, patrimonio natural, etcétera) sin limitarse a lo que entonces se reflejaba en los museos, poniéndolo en valor y relacionándolo entre sí por medio de interpretaciones globales y acciones transversales atractivas y fundamentalmente orientadas al visitante.

Considerábamos que se podían sintetizar las aportaciones de los diferentes museos, colecciones y espacios patrimoniales en torno a tres ejes temáticos que integraran el discurso general. Estos tres ejes temáticos condensan lo significativamente singular del patrimonio alavés, no solo con respecto al resto de territorios del País Vasco, sino también a nivel nacional o incluso internacional. Estos ejes son memoria/historia-orígenes, naturaleza-territorio y arte.

Este discurso global tendría que reflejar la relación entre el patrimonio cultural, natural y artístico reflejado en las colecciones, los museos, los monumentos y la naturaleza de Álava con las temáticas atractivas para la sociedad alavesa del siglo XXI.

La integración de los elementos discurso y organización permitiría dibujar un nuevo mapa de museos basado en la concentración de los museos y colecciones en un único sistema de interpretación del patrimonio (socialización) que incorporaría los tres ejes conceptuales planteados anteriormente y un sistema organizativo común consistente en una red de socialización.

#### *2.4. Discurso del mapa futuro*

##### **EJE DE LA NATURALEZA Y EL TERRITORIO**

Este discurso refleja el valor del patrimonio natural del territorio y la relación e intervención de los seres humanos en este entorno natural. Se planteaba la creación de un espacio interpretativo cabecera representativo de los hechos naturales diferenciales del territorio y la influencia del ser humano en su entorno natural, reflejando, de forma integrada, el estudio de la naturaleza, la interpretación de aspectos etnográfico-históricos y otras temáticas y preocupaciones actuales ligadas

a la preservación de la naturaleza, climatología o biodiversidad.

Este papel podría ser asumido por un nuevo Museo de la Naturaleza y el Territorio que vería enriquecido su carácter científico especializado en la diversidad biológica y geológica alavesa con un discurso ampliado sobre la relación del hombre y el medio, en el que pueden inscribirse museos y espacios patrimoniales temáticamente relacionados.

Los museos-espacios patrimoniales que potencialmente podrían formar parte de este sistema son: Museo de Ciencias Naturales, Museo Etnográfico de Artzeniega, Museo de Cerámica Vasca de Ollerías, Museo de la Gastronomía Vasca, Colección Etnográfica de Oion, Colección Etnográfica de Zaldondo, Espacio Patrimonial de Salinas de Añana, Museo del Vino Villa Lucía, Proyecto Museo del Agua-Sobrón (ya inaugurado) y Proyecto Museo del Ámbar en Peñacerrada (paralizado).

##### **EJE DE LA MEMORIA**

El discurso de los museos y espacios patrimoniales de la memoria refleja, a partir del patrimonio material (mueble e inmueble) e inmaterial en sus diferentes manifestaciones, la evolución del ser humano y su influencia a lo largo de la historia en el territorio alavés.

El espacio cabecera de entre estos museos podría corresponder al nuevo Museo de Arqueología (actual Bibat), ligado directamente a los yacimientos arqueológicos en el territorio, como primer eslabón de los orígenes e historia de Álava.

Los museos y proyectos patrimoniales que potencialmente se asociarían en este sistema son: Museo de Arqueología y Museo de Naipes (actual Bibat), Colección Museográfica de Armería, Espacio Patrimonial Yacimiento de Iruña, Espacio Patrimonial Yacimiento de la Hoya, Colección Museográfica de Heráldica, Colección Museográfica de Quejana, basílica de Armentia, catedral de Santa María, torre de Fontecha, castillos Altomedievales, torre Urbina Basabe y Colección Museográfica de los Faroles.

##### **EJE DEL ARTE**

El discurso de los museos del arte refleja la evolución de las formas de expresión artística y su influencia y manifestación a lo largo de la historia, con especificidad en Álava y en el País Vasco, pero a través de un carácter interpretativo universal.

Incluiría los espacios y colecciones que hoy en día componen Artium, el Museo de Bellas Artes y

el Museo Diocesano de Arte Sacro, manteniendo las estructuras actuales pero fomentando los proyectos transversales (expositivos o de otro tipo) que podrían ser liderados desde la estructura más desarrollada que corresponde a Artium.

Los museos que integrarían este sistema serían potencialmente: Artium-Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo, el Museo de Bellas Artes y el Museo de Arte Sacro.

### 2.5. Organización de la red

El Plan Director de los Museos de Álava proponía una gestión del mapa futuro en un sistema en red que englobara, en diferentes grados de integración, el patrimonio material (mueble e inmueble) e inmaterial de Álava y cuyo objetivo principal sería la socialización global de los museos, colecciones y espacios patrimoniales de Álava, a través de una serie de objetivos secundarios:

- Fomentar un conjunto de servicios homogéneos al visitante en cuanto a calidad, soportes y mecanismos interactivos.
- Mantener el discurso integral de fondo, transversal a todos los museos, colecciones y espacios patrimoniales de Álava y los discursos específicos de los tres ejes: memoria, naturaleza y arte.
- Desarrollar una imagen corporativa uniforme que identifique los servicios museístico y patrimonial en todo el territorio.
- Plantear un sistema de coordinación operativo entre los diferentes museos, colecciones y espacios patrimoniales de Álava en materia de dinamización cultural y actividades educativas y pedagógicas.
- Promover una filosofía coordinadora de colaboración con los agentes turísticos y otros agentes motores de desarrollo económico en el territorio.
- Ser un mecanismo indirecto que facilite la adaptación de los museos del territorio a la nueva ley de Museos de Euskadi.

Esta red, liderada directa o indirectamente por el Departamento de Cultura de la Diputación Foral de Álava, realizaría clasificaciones (en función del grado de cumplimiento en los requisitos de pertenencia a la misma) y agrupaciones (en función de los ejes del discurso).

Las entidades miembros disfrutarían de acceso a una serie de servicios comunes en materia de socialización, el más significativo de los cuales sería el estar representadas en el *visitor center*, además

de formar parte de los proyectos transversales (expositivos, didácticos, etcétera) y de la comunicación global de la red.

Igualmente, la red conviviría con el acceso, en virtud de los convenios pertinentes, a otros servicios que se prestan actualmente (y se seguirían prestando) desde la Diputación Foral de Álava, como el servicio de restauración o el asesoramiento en gestión de colecciones que pudieran prestar los técnicos dependientes del servicio de museos, así como la concesión de subvenciones y ayudas, proyectos de intervención etcétera, responsabilidad de diferentes departamentos de la Diputación Foral de Álava competentes en materia patrimonial. La pertenencia a la red y la clasificación en ella podrían matizar, en cuanto a prioridad, el acceso a estos otros servicios públicos.

### 2.6. Cómo llegar hasta allí

El plan director proponía llegar a este nuevo escenario para los museos de una manera estructurada a través de

- Acciones que ordenasen el sector museístico, garantizaran la integración de todo el patrimonio en una red de coordinación y exigiesen estándares de calidad y servicio al visitante en todo el territorio.
- Acciones destinadas a la renovación y mejora de la calidad del servicio y la gestión museística en los museos del mapa existente.
- Acciones que pusieran en práctica y dinamizaran una estrategia de socialización del patrimonio de Álava y trabajaran la interrelación entre patrimonio, cultura, turismo y territorio.

Sintéticamente, las actuaciones prioritarias pretendían

- Elaborar un solo discurso transversal para los museos y espacios patrimoniales de Álava sobre tres ejes: naturaleza y territorio, arte y memoria (creación, posicionamiento y comercialización de una marca por cada eje fácilmente reconocible por el público, a la que pudieran adherirse los museos y espacios patrimoniales afines).
- Poner en funcionamiento una red de museos y espacios patrimoniales para su socialización conjunta: acciones y soportes comunicativos conjuntos (marcas, imagen corporativa, portal web, *merchandising*, señalética, etcétera),

actividades pedagógicas y educativas transversales y de dinamización, entre otras.

- Plasmar una tangibilización de la red y el discurso en un centro de interpretación del patrimonio y museos que actuaría también como *visitor center* turístico del territorio.
- Apostar decididamente por el desarrollo de un Museo de la Naturaleza y el Territorio (a partir del de Ciencias Naturales) que incorporara nuevas dimensiones como un nuevo buque insignia del patrimonio alavés y Museo de Euskadi.
- Realizar intervenciones en los museos «objetivo» (principalmente de primer nivel) de forma que se mejorara la calidad del servicio al visitante y se actualizaran sus medios de presentación y gestión del patrimonio

### 2.7. Líneas estratégicas y líneas de actuación

Una vez que se había conseguido esbozar el dibujo de cómo debería ser el mapa futuro de los museos de Álava, era necesario articular en qué áreas y qué pasos habían de darse.

Estas áreas de trabajo y actuaciones dentro de ellas son las que el Plan Director de Museos de Álava denominó *líneas estratégicas* y *líneas de actuación*.

Las líneas estratégicas consignadas en el plan director hacían referencia a tres grandes áreas de trabajo, con importantes interrelaciones entre sí:

- LA: ordenación del sector.
- LB: actuaciones de mejora y renovación en los museos.
- LC: socialización de los museos e interrelación cultura, turismo y territorio.

#### LÍNEA A. ORDENACIÓN DEL SECTOR DE MUSEOS EN ÁLAVA

Esta línea estratégica marcaba un área de trabajo de gran importancia para hacer realidad en el futuro la visión estratégica definida en el plan y además se alineaba con un factor exógeno fundamental como era la inminente ley de Museos de Euskadi (ya en vigor). La línea estratégica de ordenación pretendía establecer un nuevo planteamiento de la gestión del patrimonio cultural y la relación entre los museos en el entorno del territorio histórico de Álava.

Esta línea estratégica se desarrollaría en las siguientes dos líneas de actuación:

#### LA1. DISEÑO Y DESARROLLO INICIAL DE LA RED DE MUSEOS (PRIORITARIA)

Esta línea de actuación debía definir y aplicar criterios de pertenencia que

- Contribuyeran a ordenar el mapa de museos de Álava en clasificaciones por categorías y por temáticas.
- Contribuyeran a mejorar la calidad de las experiencias en museos, colecciones, centros de visitantes o espacios patrimoniales del territorio, obligando a cumplir unos mínimos generales (servicio, instalaciones, etcétera) para pertenecer a la red.
- Contribuyeran a iniciar la adaptación a la legislación de la comunidad autónoma del País Vasco sobre museos.
- Contribuyeran a que la Diputación Foral de Álava se pusiera como objetivo el que todos los espacios de su titularidad formasen parte de la red, por lo que se ayudaría a determinar las inversiones al señalar áreas prioritarias de intervención.
- Ayudasen a los museos que no pudieran entrar en la red por incumplimiento de requisitos a priorizar sus inversiones.

Por otra parte, debería ofrecer contrapartidas que

- Incentivasen el interés por pertenecer a la red, reforzando las consecuencias de los requisitos de pertenencia.
- Contribuyesen a paliar deficiencias generales en el ámbito de la socialización del patrimonio.
- Contribuyesen a la construcción del discurso global.

#### LA2. CAMBIO ORGANIZATIVO EN EL SERVICIO DE MUSEOS DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA

#### LÍNEA B. ACTUACIONES DE MEJORA Y RENOVACIÓN DE LOS MUSEOS

Esta línea estratégica suponía trabajar en el paulatino acercamiento de cada uno de los museos que componían el mapa existente desde su situación de partida hacia una situación en la que se lograra cualificar la visita a los museos a través de la mejora en el servicio al público, donde se actualizaran los medios y condiciones de la gestión de las colecciones incluyendo reformas necesarias de infraestructura o renovaciones en los soportes expositivos.



Fig. 4. Museo de los Faroles. (© QUINTAS)



Así, se pretendía proponer acciones sobre museos concretos priorizadas según su singularidad patrimonial y urgencia.

Esta línea estratégica se desarrollaba en las siguientes líneas de actuación:

#### LB1. DESARROLLO DEL MUSEO DE LA NATURALEZA Y EL TERRITORIO (PRIORITARIA)

Esta línea pretendía

- Poner en valor un elemento singular de Álava como es el patrimonio natural, de gran interés ecológico, turístico y científico.
- Situar al museo en una situación favorable para llegar a ser un futuro Museo de Euskadi, contribuyendo a reforzar una de las líneas de atractivo turístico del territorio y a la vez posicionando este museo como futura cabecera de un sistema que integre otros museos, colecciones y centros de interpretación dispersos por el territorio.
- Dotar con las infraestructuras adecuadas a un museo de gran relevancia para Álava, Euskadi y el resto del Estado como es el Museo de Ciencias Naturales.
- Incrementar el alcance conceptual del Museo de Ciencias Naturales para ponerlo en relación con las temáticas de actualidad que interesaban y preocupaban a los ciudadanos a través de espacios adecuados para el desarrollo de actividades y exposiciones.
- Incrementar la integración y participación de la ciudadanía en el museo.

El desarrollo del Museo de la Naturaleza y del Territorio partía del actual Museo de Ciencias Naturales, pero adaptado. En primer lugar, para responder a las necesidades básicas de un museo de

sus características en dotación de recursos económicos, humanos y técnicos necesarios para seguir siendo uno de los museos de ciencias naturales referentes a nivel estatal. Y en segundo lugar, para permitir una ampliación conceptual de temáticas nuevas con interés para la sociedad actual:

#### LB2. INTERVENCIONES EN EL MUSEO DE BELLAS ARTES

#### LB3. INTERVENCIONES EN EL MUSEO DE ARTE SACRO

#### LB4. INTERVENCIONES EN EL MUSEO DE ARMERÍA

#### LB5. MEDIDAS EN OTROS ESPACIOS

### LÍNEA C. SOCIALIZACIÓN DE LOS MUSEOS E INTERRELACIÓN ENTRE CULTURA, TURISMO Y TERRITORIO

Esta línea estratégica pretendía proponer acciones globales para la difusión del patrimonio en sus diversas manifestaciones (cultural, artístico, arquitectónico, natural, inmaterial...), ubicado en los museos o fuera de ellos, así como su integración con la sociedad actual.

Esta línea estratégica se concretaría en las siguientes líneas de actuación:

#### LC1. DESARROLLO DE UN ESPACIO DE INTERPRETACIÓN TRANSVERSAL DEL PATRIMONIO (PRIORITARIA)

Tendría como objetivos:

- Suponer una plasmación tangible del discurso global utilizando recursos expográficos adecuados que generen experiencias y susciten interés.
- Hacer accesible y atractivo un patrimonio desconocido y alejado.



© Fig. 5. Museo de Bellas Artes de Álava. (© QUINTAS)

© Fig. 6. Museo Diocesano de Arte Sacro

- Incorporar una importante componente turística y de información en este sentido.
- Estar dotado de instalaciones adecuadas para albergar servicios de acogida y confort para el visitante, servicios expositivos, servicios de dinamización, etcétera.
- Localizarse en un lugar accesible, céntrico y con interés turístico (por ejemplo, en el casco histórico de Vitoria-Gasteiz, en un edificio con valor patrimonial).

La ubicación del espacio en el corazón del territorio se consideraba especialmente importante. Se sugirieron posibilidades como el Palacio Escoriaza-Esquivel, la Torre de los Iruña, la Casa de los Matu-rana-Verástegui o la Casa de los Gobeo-Landázuri.

Entre los usos y servicios de este espacio, podían tener cabida, además del servicio expositivo propiamente dicho, otros usos relacionados con la línea C2: servicio de socialización transversal de la red, dando al mismo espacio físico un uso mixto de Centro de Interpretación de Patrimonio, Centro de Socialización del Patrimonio y Centro de Acogida de Visitantes (*visitor center*) del Patrimonio.

#### LC2. DESARROLLO DEL SERVICIO DE SOCIALIZACIÓN GLOBAL DE LA RED DE MUSEOS Y ESPACIOS PATRIMONIALES (PRIORITARIA)

Sus objetivos eran:

- Hacer accesible y atractivo un patrimonio desconocido y alejado, incorporando un importante componente turístico y de información en este sentido.
- Favorecer la visita conjunta de paquetes de propuestas culturales y turísticas en Vitoria-Gasteiz y en el territorio.
- Coordinar e impulsar acciones y proyectos transversales (expositivos, pedagógico-didácticos, educativos, científicos, culturales, sociorrelacionales, de ocio, etcétera) por la red de museos.
- Promover la sistematización de acciones para reforzar las relaciones de los museos con sus entornos.
- Colaborar de forma activa con los medios de comunicación generalistas de Álava y medios especializados a nivel nacional e internacional para garantizar su proyección.
- Planificar un programa de publicaciones y productos de *merchandising* de la red.

#### LC3. COMUNICACIÓN GLOBAL DE LA RED DE MUSEOS Y ESPACIOS PATRIMONIALES (PRIORITARIA)

Esta línea pretendía

- El desarrollo y el posicionamiento de marca para la red de museos y sus sistemas en la mente de los diferentes públicos ligadas a atributos deseables: valioso, didáctico, «propio», etcétera.



Promover el reconocimiento e identificación de los museos y espacios de la red, así como sus productos o servicios.

- Distinguir entre los diferentes públicos a los que se dirige la comunicación y adaptar los mensajes y acciones a sus características concretas para persuadir a estos públicos a visitar los espacios o participar de las actividades.
- Transmitir, complementando comunicación y pedagogía, conocimientos, valores y experiencias en torno al patrimonio rico y variado de Álava (histórico, artístico, natural, arqueológico, etcétera).
- Promover la sistematización de acciones para reforzar las relaciones de los museos con sus entornos y su integración con la sociedad.
- Incrementar la presencia de los museos en la sociedad de la información (soportes virtuales).
- Difundir e informar de las actividades de los miembros de la red: científicas, educativo pedagógicas, culturales, socio-relacionales, etcétera.

### 3. Conclusiones

El Plan Director de Museos de Álava supuso un punto de inflexión en la reflexión general sobre el papel que los museos tenían que jugar en el País Vasco. No deja de ser curioso que, siendo el primer plan de ordenación territorial redactado en Euskadi, nunca haya llegado a buen puerto. El plan director planteaba un proceso de ordenación y racionalización de la oferta, pero, además, una importante apuesta por la socialización. El principio por el cual las lógicas de gestión interna del patrimonio no tenían por qué trasladarse a la estructuración necesaria en los procesos de puesta en relación con los públicos supuso un debate de gran interés en su momento. Hoy en día este principio es asumido por la mayoría de los protagonistas de

la nueva museología y museografía, e incluso por los más conservadores del sector, si bien hace apenas un lustro era muy cuestionado en los entornos profesionales. Separar los aspectos de gestión interna de las lógicas de presentación externa, con sus propios criterios de agrupación que hagan más comprensible por parte de los públicos nuestra oferta, es hoy un planteamiento ineludible.

El territorio histórico de Álava necesita revisar y actualizar este plan director y volver a liderar un proceso en un campo en el que históricamente ha destacado, el de sus museos y colecciones, y, en general, la gestión de su patrimonio cultural y natural.

### BIBLIOGRAFÍA

- CARR, Eugène, y Michelle PAUL: *Rompiendo la quinta pared: marketing para las artes en la era digital*, Madrid: Fundación Autor, 2011.
- DÍAZ BALERDI, Iñaki: *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*, Gijón: Ediciones Trea, 2008.
- *Archipiélagos imaginarios. Museos de la comunidad autónoma del País Vasco*, San Sebastián: Nerea, 2010.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (dir.): *Valor, precio y coste de la cultura*, Vitoria-Gasteiz: Xabide, 1999.
- (dir.): *La comunicación en la gestión cultural*, Vitoria-Gasteiz: Xabide, 2006.
- (dir.): *Los nuevos centros culturales en Europa*, Vitoria-Gasteiz: Xabide, 2007.
- «Cultura, desarrollo y territorio en la economía de la experiencia», en *Gestão cultural do território*, Oporto: Setepés, 2007.
- (dir.): *Acción pedagógica en organizaciones artísticas y culturales*, Vitoria-Gasteiz: Xabide, 2008.
- PINE, B. Joseph, y James H. GILMORE: *La economía de la experiencia*, Barcelona: Granica, 2000.
- Plan Director de Museos de Álava*, Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide/Diputación Foral de Álava, 2005, inédito.
- Plan de Ordenación de Museos del Territorio Histórico de Gipuzkoa*, San Sebastián: Diputación Foral de Gipuzkoa, 2010